

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

Y POLITICAS PUBLICAS.

MODULO:

PLANEACION ESTRATEGICA

CATEDRATICO.

DR ANTONIO PEREZ GOMEZ

MERVIN FAUSTO GALVEZ RAMIREZ

TAPACHULA CHIAPAS.

INDICE

[Objetivo General 2](#_Toc403591951)

[Desarrollo del tema 2](#_Toc403591952)

[BIBLIOGRAFIAS 7](#_Toc403591954)

# 

# Objetivo General

En esta investigación documental el objetivo es conocer a diferentes autores teóricos de la planeación estratégica así como sus aportaciones a la planeación, así como ver las diferentes corrientes aportan estrategias para la planeación

# Desarrollo del tema

Las teorías que se han desarrollado sobre planeación estratégica se refieren a las economías desarrolladas y a las empresas grandes, que cuentan con las facilidades necesarias y la estructura que les permite realizar su planeación estratégica formal. Como lo indican Robinson y Pearce (1994). (Koontz, 1995)

Las teorías de la escuela de planeación estratégica indican que las empresas pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados. Dentro de los principales autores de esta escuela están Armstrong (1982), Ansoff y Brandenburg (1967), quienes señalan que “la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa”. También en otros estudios (Capon, Farley y Hulbert, 1994) se fortalece el concepto de la formalidad para alcanzar mejores resultados en la empresa.

F. David, 1994. [Gerencia](http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml) Estratégica. Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica le esencia de Gerencia Empresarial. J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases. (Chiavenato, 1995)

Una estrategia es un patrón o [plan](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus [competencias](http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml) relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. (CIESS, 1998)

H. Koontz,Estrategia. [Planificación](http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml) y [Control](http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml). Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada. (Steiner, 1983) (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 1995)

Theodore A. Smith. La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los [negocios](http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml). Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la [selección](http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml) del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una [industria](http://www.monografias.com/trabajos16/industria-ingenieria/industria-ingenieria.shtml) y el programa para hacerle frente.

Por otro lado, las escuelas del conocimiento sostienen que también existe la planeación informal. En esta línea de investigación uno de los principales autores es Mintzberg, quien apunta que la estrategia de la empresa puede ser emergente y/o adaptativa (Mintzberg, H. y Waters, A, 1985) sobre todo en ambientes turbulentos y cambiantes. Esta escuela, es conocida como escuela del aprendizaje y se basa en la teoría de la administración del conocimiento y aprendizaje organizacional (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998).

Haciendo referencia a estas ideas, Igor Ansoff (1991) indica en su documento, Critique of Henrry Mintzberg’s the Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, que Mintzberg comenta que:

[…] en los ambientes no predecibles es imposible formular una estrategia explicita antes que el proceso de ‘prueba y error’ haya corrido su curso y que no es necesario hacer estrategia explicita en ambientes predictibles.

Para analizar los cambios que se han presentado en el estudio sobre la estrategia de las empresas, es conveniente revisar las diversas tendencias que han surgido. Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu (1999) señalan las diferentes visiones que se han desarrollado desde el punto de vista interno y sus propias capacidades; posteriormente el enfoque cambia al analizar la industria y cómo este conglomerado fija las reglas para la estrategia; finalmente, vuelve la vista hacia el interior de las empresas, específicamente a los recursos que posee y la administración para crear una estrategia que ayude a mantener la ventaja competitiva. (Koontz, 1995)

Los primeros estudios sobre las empresas han explicado la manera como las mejores prácticas contribuyen al crecimiento de las mismas y su estrategia, así como la forma de enfrentar el ambiente. Estos primeros estudios se enfocaban hacia la fortaleza interna de las empresas como factor de apoyo para el crecimiento y desarrollo. Entre ellos están los preparados por Edith Pernose, que en 1959 publicó su libro La teoría del crecimiento de las empresas, en el cual indica que a largo plazo la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa están en su capacidad de adaptarse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo. (Tomasini, 1990)

C. H. Besseyre. La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la [evolución](http://www.monografias.com/trabajos16/teoria-sintetica-darwin/teoria-sintetica-darwin.shtml) de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un [método](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml) relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación. (Steiner, 1983)

Chandler (1962) es otro de los primeros autores que tratan el tema de la estrategia en las empresas. En su libro Estrategia y estructura, (Strategy and Structure) menciona que la estructura de las empresas se debe constituir de acuerdo a la estrategia que ha establecido, la cual debe contar con la estructura adecuada para poder seguir dicha estrategia, ya sea de crecimiento a otros mercados, diversificación de productos, entrada en nuevas líneas de negocio y cuándo se decide seguir una integración vertical u horizontal. Indica también que:

[…] diferentes formas de la organización resultan de las diferentes formas de crecimiento y es más preciso si dicho crecimiento viene de la estrategia. La estrategia se define como la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de la empresa y la implementación de acciones y la distribución de recursos necesarios para alcanzar las metas.

Igor Ansoff (1965) es reconocido como uno de los principales investigadores de la estrategia en las empresas. Su libro, Estrategia corporativa (Corporate Strategy), es uno de los primeros estudios enfocados a la planeación de las empresas, más allá de los presupuestos financieros que se extienden por varios años. Ansoff indica que son básicamente cuatro tipos de decisiones organizacionales enfocadas: estrategia, políticas, programas y procedimientos operativos, de las cuales, las últimas tres son decisiones que se pueden delegar una vez formuladas y establecido el rumbo de la empresa, pues no requieren decisiones nuevas constantemente. Las decisiones de estrategia son diferentes porque se deben tomar constantemente, de acuerdo a las nuevas condiciones de la empresa y su ambiente. Distingue tres tipos de decisiones: estratégicas, administrativas y operativas; que se conocen como las tres S (strategy, structure, system). (Koontz, 1995)

Ansoff señala que la planeación busca cambiar y guiar a las organizaciones por medio del significado específico de estrategias, políticas, reglas estándar, planes y presupuestos. Así, el aspecto normativo de la planeación es parte de la ciencia administrativa. (Steiner, 1983)

La planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa. Ello incluye búsqueda de amenazas y oportunidades, su análisis y selección de las mejores oportunidades para su implementación, usando la retroalimentación para mejorar el proceso (Ansoff y Brandenburg, 1967). (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 1995)

El desarrollo de la teoría en estrategia fue evolucionado hacia la organización industrial (OI) donde se considera no sólo a las empresas sino a la industria; de esta manera, el enfoque ya no es interno sino externo. Porter (1996) hace las principales aportaciones en este campo, señalando que las empresas pueden utilizar dos mecanismos para aprovechar su posición frente a la competencia, ya sea ofreciendo bienes que se diferencian de los de sus competidores, o bien, mediante la reducción de costos para ofrecer bienes con un mejor valor. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 1995)

Porter (1996) indica que la estrategia está relacionada con las actividades y, por lo tanto, una empresa puede aventajar a sus competidores si establece actividades que la diferencien de ellos o bien, si realiza las mismas actividades pero en una forma distinta. En 1979 fue publicado por Harvard Business Review, un artículo de este autor en el cual habla de su modelo de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector. Considera las reglas de competencia que determinan la atracción de una industria y ayuda a determinar la estrategia competitiva. De acuerdo al modelo, la lucha por las utilidades de las empresas no sólo se da entre los competidores, sino que los directivos deben considerar las amenazas de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. La aportación de este investigador ha tenido mayor realce en el campo de la organización industrial que en las propias empresas como generadores de estrategia. (Steiner, 1983)

La evolución de la teoría apunta de nuevo hacia las empresas, al reconocer que es dentro de ellas donde se tienen los elementos para fijar las estrategias de éxito. Inicia con los estudios de la teoría de los recursos, en donde se demuestra que las empresas pueden tener ventajas frente a sus rivales y tener mecanismos que la protegen de sus competidores, mediante recursos que no son perfectamente imitables. En 1984, Wernefelt indicaba que las empresas pueden diferenciar su posición frente a la competencia manejando los recursos que posee. Julien (2009) señala que ésta es una barrera de entrada y dice que “lo que las empresas buscan es crear una situación donde la posición de sus propios recursos directa o indirectamente hace más difícil para otros alcanzarla”.

Barney (1991) afirma que la ventaja competitiva que tiene una empresa se basa en los recursos y capacidades bajo su control y son raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Barney, Wright y Ketchen (2001) agregan que dichos recursos incluyen las habilidades de la dirección, los procesos y rutinas, así como el control de la información y el conocimiento. Estas ventajas también se identifican con la estructura institucional, es decir, la habilidad de utilizar estos recursos en función del mercado, teniendo en cuenta a sus competidores. (CIESS, 1998)

En 1990 Mintzberg publicó un artículo en el cual establece que el estudio de la estrategia en las empresas puede ser clasificado de acuerdo a las diversas escuelas del pensamiento. Identifica 10 corrientes del pensamiento que se presentan en la siguiente tabla.

Como se ha indicado en el caso de Mintzberg, otros autores han realizado un análisis de las corrientes de estudio en planeación estratégica y han encontrado que las empresas deben o buscar con énfasis para predecir mejor (estrategias racionales de la escuela de planeación) o moverse rápido para adaptarse mejor (estrategia adaptativa de la escuela del aprendizaje). Los dos enfoques difieren principalmente por la forma como enfrentan la incertidumbre.

Otro estudio realizado por Wittington (2001) establece que la planeación estratégica se cataloga en cuatro áreas de estudio: la planeación clásica, planeación evolucionaría, la planeación procesal y la planeación sistémica. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 1995)

Las características de estas cuatro escuelas las describen Analoui y Karami (2003) como:

1. La estrategia clásica. Se enfoca hacia el logro de las máximas utilidades mediante un enfoque racional y el análisis de las condiciones de la empresa y su ambiente. La planeación debe ser formal y explícita, así como los objetivos que deben ser claros y mesurables para maximización de utilidades.

2. El enfoque evolucionario. Wittington (2001) señala que tiene como prioridad la maximización de utilidades y eficiencia de la operación. El proceso de definición de estrategia está basado en las estrategias de mercado. Apunta que “en la búsqueda de la mejor estrategia es mejor dejar al mercado que haga la selección no la gerencia de la empresa”.

3. El enfoque procesal. De cierto modo toma el concepto evolucionario de que el mercado pude marcar el camino de la organización pero no acepta que el propio mercado vaya a lograr la maximización de las utilidades. En este enfoque, se determina a la estrategia como emergente, ya que las condiciones del medio ambiente van a determinar las decisiones de la gerencia y establece que la planeación a largo plazo no es adecuada.

4. Por último, Wittington señala que la escuela sistémica inicia en los años noventa, su visión es hacia el medio ambiente y está enmarcada por los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales.

Otros autores indican que es necesario diferenciar los conceptos de planeación estratégica y planeación operacional (Shrader, Mulford y Blackburn, 1989; Gravert, 2004). La primera se describe al inicio de este apartado como un plan de largo plazo para alcanzar los objetivos partiendo de la misión corporativa. Gravet apunta que la planeación estratégica se sitúa en el nivel alto de la estructura de la empresa y en la PYME esta función recae en los directores, se consagra en la fijación de objetivos y fines fundamentales de la empresa; se ocupa de las decisiones de corto y largo plazo.

La planeación estratégica es un elemento que se identifica para el logro de los objetivos de la empresa, pero también se ha de considerar la tendencia de los dueños de empresa hacia una actitud de emprendedurismo (entrepreneurship). Mintzberg (1989) indica la importancia de tener dicha actitud para orientar los esfuerzos de las empresas. Otalora (2004) identifica dos diferentes tipos de empresarios: los patrimonialista y los estrategas. El empresario patrimonialista tiene un enfoque hacia el rendimiento que obtiene por lo que invierte, calcula el tiempo que va a dedicarle a la empresa, el que va a viajar y que va a dedicar a otras cosas. Por otro lado, el estratega tiene una visión, empuje, afronta retos y busca nuevas alternativas para hacer crecer su negocio.

Thompson (1967) ha señalado que la incertidumbre es un problema fundamental que enfrentan los ejecutivos de las empresas en su toma de decisiones. Thomas, Clark y Gioia (1993) encontraron que el desempeño de las empresas está relacionado con el conocimiento que tienen los dueños sobre el medio ambiente. Por lo mismo, Milliken (1987) indica que la incertidumbre del ambiente pasa por tres fases. La manera en que se responda en cada una de ellas afectará las decisiones que se tomen para enfrentarla: el estado de incertidumbre, efecto de la incertidumbre y respuesta a la incertidumbre. (Tomasini, 1990)

Porter (1979) ha señalado que hay cinco fuerzas en el ambiente que deben ser analizadas para entender las oportunidades de competencia que tiene una empresa. Estas fuerzas actúan en el mercado para todas las empresas.

Milliken (19887) señala que si el ambiente es volátil pero los cambios son predecibles, es posible que se experimente estado o respuesta de incertidumbre. Por otro lado, si la volatilidad hace el ambiente impredecible, entonces se tienen altos niveles de estado de incertidumbre y bajos niveles de efecto y respuesta. Ante la incertidumbre, los administradores deben entender lo que está pasando y buscar respuestas con más información (Milliken, 1987; Boyd y Fulk, 1996). Su planeación entonces no puede ser lineal o formal, como lo vimos en la escuela de planeación que ha identificado Mintzberg, dado que el ambiente es variable. (CIESS, 1998)

Entonces, se aplica el modelo conocido como muddling thought o pensamiento cambiante desarrollado por Charles Lindblom (1959). Él hace hincapié que, en política y en estrategia, la toma de decisiones puede ser gradual y maneja el término de incrementalismo, que se identifica con la escuela de aprendizaje, o sea, decisiones que van aumentando en complejidad y de alguna forma evolucionan en lugar de ser revolucionarias.

# BIBLIOGRAFIAS

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la Administración.* Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la Administración.* Mexico: Mc Graw Hill.

CIESS. (1998). *Guía didáctica y material de estudio: Módulos I, II y III.* Mexico: CIESS/IMSS.

Koontz, H. (1995). *una perspectiva global.* Mexico: Mc Graw Hill.

Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso.* Mexico: CECSA.